

BAB II

LANDASAN TEORI

Dalam bab ini akan dibahas mengenai dasar atau acuan yang berupa teori-teori atau temuan-temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung dalam penelitian ini. Salah satu data pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan bagian dalam penelitian ini adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Dalam hal ini, fokus penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai acuan adalah terkait dengan masalah gaya kepemimpinan karismatik, motivasi, dan kempaun kerja terhadap kinerja. Oleh karena itu, peneliti melakukan kajian terhadap beberapa hasil penelitian berupa tesis dan jurnal-jurnal melalui internet dan teori-toeri yang menunjang untuk penelitian ini.

2.1. Kepemimpinan

Suatu organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada pemimpinnya. Apabila pemimpin mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, maka sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasaran dan tujuannya. Sebab itu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau bawahannya. Jadi, seorang pemimpin akan

diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuannya.

Kepemimpinan menurut kamus Besar Bahasa Indonesia (2002:874) adalah cara memimpin suatu organisasi, meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Tjutju Yuniarsih dan Suwatno (2008 : 165) menyatakan “Kepemimpinan adalah kemampuan dan kekuatan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mau dan mampu mengikuti kehendaknya, dan memberikan inspirasi kepada pihak lain untuk merancang sesuatu agar lebih bermakna”.

2.1.1. Gaya Kepemimpinan karismatik

2.1.2. Kepemimpinan karismatik

Karismatik bersal dari bahasa yunani yang artinnya $\chi\alpha\rho\iota\sigma\mu\acute{\alpha}\tau\omega\nu$ = charismatōn = karismatik = karisma = gifts = Pemberian Tuhan.

Kepemimpinan adalah kemampuan dan kekuatan yang diberikan oleh Tuhan kepada seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mau dan mengikuti kehendaknya (kehendak Tuhan).

Dengan katalain gaya kepemimpinan karismatik adalah: Kemampuan dan kekuatan yang diberikan Tuhan kepada seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama dan mengelola segala sesuatu yang Tuhan sudah berikan.

Max Weber (1947 : 152) menggunakan istilah karisma untuk menjelaskan bentuk dari pengaruh suatu persepsi terhadap bawahan yang menjelaskan bahwa pemimpin diberkahi oleh suatu kemampuan lebih.

Karisma adalah daya tarik seseorang yang tidak bisa dibeli dengan apapun, karna itu merupakan pemberian Tuhan kepada seseorang. Itu adalah energi yang tidak nampak yang dimiliki seorang pemimpin karismatik tetapi efeknya nyata, hal inilah yang membuat para pengikutnya atau bawahan menjadi tertarik dan meyakini bahwa pimpinanya memiliki kelebihan yang luar biasa.

Menurut Wursanto (2002:197) dalam bukunya Dasar-Dasar Ilmu Organisasi menjelaskan bahwa: Teori Karismatik menyatakan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena orang tersebut mempunyai karisma (pengaruh yang sangat besar). Pemimpin ini biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar.

Seorang pemimpin karismatik mempunyai dampak yang dalam dan tidak biasa terhadap para pengikut, mereka merasakan bahwa keyakinan-keyakinan pemimpin tersebut adalah benar, mereka menerima pemimpin tersebut tanpa mempertanyakannya lagi, mereka tunduk kepada pemimpin dengan senang hati, mereka merasa sayang terhadap pemimpin tersebut, mereka terlibat secara emosional dalam misi kelompok atau organisasi tersebut, mereka percaya bahwa mereka dapat memberi kontribusi terhadap keberhasilan tersebut, dan mereka mempunyai tujuan-tujuan kinerja tinggi.

2.1.3. Karismatik Positif dan Negatif

Bagaimana caranya membedakan antara pemimpin karismatik yang positif dan negatif. Tidak selalu jelas apakah seorang pemimpin tertentu harus digolongkan sebagai karismatik positif atau negatif. Satu pendekatan adalah dengan menguji konsekuensi bagi pengikut. Namun, kebanyakan pemimpin karismatik memiliki pengaruh positif dan negatif pada pengikut, dan mungkin terjadi perselisihan tentang relatif pentingnya. Terkadang bahkan ada ketidaksesuaian mengenai apakah hasil tertentu menguntungkan atau mengganggu.

Sebuah pendekatan yang lebih baik untuk membedakan antara karismatik positif dan negatif adalah dalam hal nilai dari kepribadian atau karakter mereka (House & Howell, 1992).

a. Karismatik Negatif.

Karismatik negatif memiliki orientasi kekuasaan secara pribadi. Mereka menekankan identitas pribadi daripada internalisasi. Secara sengaja mereka berusaha untuk lebih menanamkan kesetiaan kepada diri mereka sendiri daripada idealisme. Mereka dapat menggunakan daya tarik ideologis, tetapi hanya sebagai cara untuk memperoleh kekuasaan, dimana setelahnya ideologi

itu diabaikan atau diubah secara sembarangan sesuai dengan sasaran pribadi pemimpin itu. Mereka berusaha untuk mendominasi dan menaklukkan pengikut dengan membuat mereka tetap lemah dan bergantung pada pemimpin. Otoritas untuk membuat keputusan penting dipusatkan pada pemimpin, penghargaan dan hukuman digunakan untuk memelihara sebuah citra pemimpin yang tidak dapat berbuat kesalahan atau untuk membesar-besarkan ancaman eksternal kepada organisasi. Keputusan dari para pemimpin ini mencerminkan perhatian yang lebih besar akan pemujaan terhadap diri sendiri dan memelihara kekuasaannya daripada memikirkan kesejahteraan pengikutnya (fokus pada diri sendiri). Hal inilah yang menjadi titik kejatuhan seorang pemimpin karismatik, dan bukan hanya pemimpin karismatik saja tetapi semua pemimpin. Menurut Muhaimin, et. al, (2010 : 29) menyatakan bahwa 90% dari semua kegagalan kepemimpinan adalah kegagalan pada karakternya.

a) Karismatik Positif

Karismatik positif memiliki orientasi kekuasaan sosial atau tidak berpusat pada diri sendiri. Para pemimpin ini menekankan internalisasi dari nilai-nilai bukannya identifikasi pribadinya. Tetapi mereka berusaha untuk menanamkan

kesetiaan kepada diri mereka sendiri. Otoritas didelegasikan hingga batas yang cukup besar, informasi dibagikan secara terbuka, didorongnya partisipasi dalam keputusan, dan penghargaan digunakan untuk menguatkan perilaku yang konsisten dengan misi dan sasaran dari organisasi. Hasilnya adalah kepemimpinan mereka akan semakin menguntungkan bagi para pengikut atau orang yang dipimpinnya.

2.1.4. Teori Atribusi Tentang Karisma

Conger dan Kanungo menyarankan sebuah teori tentang kepemimpinan karismatik yang didasarkan atas asumsi bahwa karisma adalah sebuah fenomena atribusi.

a) Perilaku-perilaku kepemimpinan

Conger dan Kanungo menyatakan bahwa atribusi karisma oleh para pengikut tergantung kepada beberapa aspek perilaku pemimpin. Perilaku-perilaku tersebut tidak diasumsikan ada pada semua pemimpin karismatik dengan tingkat tertentu kepada situasi kepemimpinan. Adapun perilaku-perilaku pemimpin karismatik tersebut adalah sebagai berikut.

1. Karisma akan diatribusikan kepada para pemimpin yang membela sebuah visi yang sangat tidak sesuai dengan status quo, namun masih tetap berada dalam ruang gerak yang dapat diterima oleh para pengikut.

2. Karisma akan diatribusikan kepada para pemimpin yang bertindak secara tidak konvensional untuk mencapai visi tersebut.
 3. Para pemimpin akan tampak karismatik bila mereka membuat pengorbanan-pengorbanan bagi diri sendiri, mengambil risiko pribadi, dan mendatangkan biaya tinggi untuk mencapai visi yang mereka dukung.
 4. Para pemimpin yang tampak percaya diri dengan usulan-usulannya akan dipandang lebih karismatik daripada pimpinan yang tampak ragu-ragu.
 5. Para pengikut akan mengatribusikan karisma kepada para pemimpin yang menggunakan personal power dan permintaan persuasif untuk memperoleh komitmen, dari pada para pemimpin yang menggunakan kewenangan atau sebuah proses pengambilan keputusan partisipatif.
- b) Ciri-ciri dan keterampilan para pemimpin karismatik

Risiko yang terkait dalam penggunaan strategi-strategi baru membuat pentingnya para pemimpin tersebut untuk mempunyai keterampilan dan keahlian untuk melaksanakan strategi-strategi tersebut. Ketepatan waktu bersifat kritis; strategi yang sama dan berhasil pada suatu saat tertentu dapat sepenuhnya gagal bila diimplementasikan terlalu cepat atau terlalu lambat. Para pemimpin perlu untuk peka terhadap kebutuhan-kebutuhan dan nilai-nilai para pengikut dan juga terhadap lingkungan agar dapat mengidentifikasi sebuah visi yang inovatif, relevan, tepat waktu dan menarik.

Conger dan Kanungo (1998: 45) mengatakan bahwa ada lima dimensi perilaku pemimpin kharismatik, yaitu

- 1) Peduli terhadap konsteks lingkungannya.
- 2) Memiliki strategi dan artikulasi visi.
- 3) Peduli terhadap kebutuhan pengikutnya.
- 4) Memiliki personal risk, serta memiliki perilaku yang tidak konvensional.
- 5) Memiliki kekuatan yang besar dan tau mempergunakannya dengan tepat dan semaksimal mungkin.

2.1.5. Sifat Pemimpin Karismatik

Seorang pemimpin yang berkarisma memiliki hubungan pribadi dengan Tuhan karena disitulah terletak kekuatan terbesarnya, memiliki rasa percaya diri yang tinggi, serta pendirian yang kuat, Memiliki motivasi yang tinggi, dan kemampuan kerja yang baik serta mempunyai tujuan yang besar dan mulia, mampu mempengaruhi bawahannya agar dapat bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan. Seorang pemimpin yang tidak memiliki sifat-sifat diatas akan sangat sulit untuk mempengaruhi bawahannya.

Adapun karakteristik utama pemimpin karismatik ditinjau dari Conger, Kanungo (Robins, 1996) dan Conger *et al.*, (2000) yang menjadi indikator yaitu:

- a) Percaya diri, pemimpin tersebut benar-benar percaya akan penilaian dan kemampuan yang dimilikinya.
- b) Satu visi, merupakan tujuan ideal yang mengajukan suatu masa depan yang lebih baik.

- c) Kemampuan untuk mengungkapkan visi dengan gamblang. Pemimpin mampu memperjelas dan menyatukan visi dalam kata-kata yang dapat dipahami oleh orang lain. Artikulasi ini menunjukkan suatu pemahaman akan kebutuhan para pengikut dan oleh karena itu akan bertindak sebagai suatu kekuatan motivasi.
- d) Keyakinan kuat mengenai visi tersebut. Pemimpin karismatik memiliki komitmen yang kuat dan bersedia mengambil risiko pribadi yang tinggi, mengeluarkan biaya tinggi, dan melibatkan diri dalam pengorbanan untuk mencapai visi tersebut.
- e) Perilaku yang diluar aturan. Pemimpin karismatik ikut serta dalam perilaku yang dipahami sebagai sesuatu yang baru, tidak konvensional, dan berlawanan dengan norma-norma. Bila berhasil, perilaku ini menimbulkan kejutan dan kekaguman para pengikut.
- f) Dipahami sebagai sebagai seorang agen perubahan. Pemimpin karismatik dipahami sebagai agen perubahan yang radikal.
- g) Kepekaan lingkungan. Pemimpin ini mampu membuat penilaian yang realistis terhadap kendala lingkungan dan sumber daya yang diperlukan untuk menghasilkan perubahan.
- h) Hubungan kepemimpinan karismatik dengan respek, identitas kolektif, dan terhadap kinerja kelompok, serta berhubungan tidak langsung dengan kepercayaan, kepuasan, dan pemberdayaan.

- i) Keteladanan menjadi dasar bagi ketertarikan para pengikut dalam suatu kepemimpinan adalah persepsi mengenai pemimpinnya yang dipandang luar biasa dihargai sebagai seorang yang dapat memberikan teladan bagi pengikutnya..

2.1.5. Perilaku Pemimpin Karismatik

Para pemimpin yang berkarisma sering menjaga perilakunya didepan para bawahannya agar dirinya terkesan berkompeten dibidangnya. Seorang pemimpin yang berkarisma pandai dalam menyuarakan idiologinya yang berhubungan dengan tujuan organisasi, sehingga dapat menciptakan aspirasi bersama yang diakomodasikan terhadap bawahan. Keterlibatan emosi seorang pemimpin dengan bawahannya memberikan suatu tujuan yang jelas bagi bawahannya. Bahkan ketidakhadiran seorang pemimpin akan memberikan dampak yang besar bagi para bawahannya.

Pemimpin yang berkarismatik suka memberikan contoh-contoh perilaku yang baik agar ditiru oleh para bawahannya. Dalam proses ini pemimpin mampu memberikan kepuasan dan motivasi kepada bawahannya. Mereka suka memberikan motivasi secara bertahap dan berkesinambungan kepada bawahannya agar menumbuhkan rasa percaya diri yang tinggi terhadap para bawahannya. Motivasi ditumbuhkan dengan memberikan pujian-pujian dan daya tarik emosional kepada bawahannya. Hal ini akan senantiasa menumbuhkan rasa percaya diri seorang bawahan dan secara tidak langsung menghidupkan karisma seorang pimpinan.

2.1.7. Proses Mempengaruhi

Beberapa teori-teori yang membahas mengenai bagaimana cara seorang pemimpin karismatik mempengaruhi bawahannya untuk dalam menyelesaikan sebuah misi. Hal-hal yang mempengaruhi proses pengaruh karismatik seorang pemimpin yaitu adalah:

- 1) Identifikasi pribadi (*personal identification*), identifikasi pribadi merupakan sebuah proses mempengaruhi yang dyadic yang terjadi pada beberapa orang pengikut namun tidak pada yang lainnya. Proses ini akan paling banyak terjadi pada para pengikut yang mempunyai rasa harga diri rendah, identitas diri rendah, dan kebutuhan yang tinggi untuk menggantungkan diri kepada tokoh-tokoh yang berkuasa.
- 2) Identifikasi sosial (*social identification*). Identifikasi sosial merupakan sebuah proses mempengaruhi yang menyangkut definisi mengenai diri sendiri dalam hubungannya dengan sebuah kelompok atau kolektivitas. Para pemimpin karismatik meningkatkan identifikasi sosial dengan membuat hubungan antara konsep diri sendiri para pengikut individual dan nilai-nilai yang dirasakan bersama serta identitas-identitas kelompok. Seorang pemimpin karismatik dapat meningkatkan identifikasi sosial dengan memberi kepada kelompok sebuah identitas yang unik, yang membedakan kelompok tersebut dengan kelompok-kelompok yang lain.
- 3) Internalisasi (*internalization*). Para pemimpin karismatik mempengaruhi para pengikut untuk merangkul nilai-nilai baru, namun lebih umum bagi

para pemimpin karismatik untuk meningkatkan kepentingan nilai-nilai yang ada sekarang pada para pengikut dan dengan menghubungkannya dengan sasaran-sasaran tugas. Para pemimpin karismatik juga menekankan aspek-aspek simbolis dan ekspresif pekerjaan itu, yaitu membuat pekerjaan tersebut menjadi lebih berarti, mulia, heroik, dan secara moral benar. Para pemimpin karismatik tersebut juga tidak menekankan pada imbalan-imbalan ekstrinsik dalam rangka mendorong para pengikut untuk memfokuskan diri kepada imbalan-imbalan intrinsik dan meningkatkan komitmen mereka kepada sasaran-sasaran objektif.

- 4) Kemampuan diri sendiri (*self-efficacy*). Efikasi diri individu merupakan suatu keyakinan bahwa individu tersebut mampu dan kompeten untuk mencapai sasaran tugas yang sukar. Efikasi diri kolektif menunjuk kepada persepsi para anggota kelompok bahwa jika mereka bersama-sama, mereka akan dapat menghasilkan hal-hal yang luar biasa. Para pemimpin karismatik meningkatkan harapan dari para pengikut bahwa usaha-usaha kolektif dan individual mereka untuk melaksanakan misi kolektif, akan berhasil,

2.2 Motivasi

Motivasi berasal dari bahasa Latin yaitu *Movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia dalam hal ini pegawai.

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi menjadi penting karena pemimpin membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan oleh organisasi.

Proses timbulnya motivasi diawali dengan munculnya suatu kebutuhan yang belum terpenuhi sehingga menyebabkan adanya ketidak seimbangan antara fisik dan psikologi dalam diri seseorang. Kemudian ketidak seimbangan inilah yang membuat orang berusaha untuk mengurangi atau meningkatkan perilaku tertentu. Usaha inilah yang disebut dorongan, dan orang tersebut akan menerima upah sebagai akibat dari usaha yang ia lakukan

Dalam suatu organisasi motivasi merupakan salah satu faktor yang memainkan peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Dengan kata lain motivasi sangat memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai dan hal ini sangat berhubungan langsung dengan produktivitas dan kualitas kerja dari organisasi. Robbins dalam bukunya *Organizational Behavior* (2003:213) mengemukakan bahwa motivasi adalah sebuah proses yang ikut menentukan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran.

Hal ini berhubungan dengan apa yang disampaikan oleh Sofyandi dan Garniwa (2007: 99) bahwa motivasi adalah suatu dorongan untuk meningkatkan usaha dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dalam batas-batas kemampuan untuk memberikan kepuasan atau kebutuhan seseorang.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa dalam sebuah organisasi motivasi merupakan daya dorong yang ada dalam diri setiap individu-individu yang menjadi daya pendorong untuk melakukan sesuatu dengan sebaik mungkin. Individu-individu ini adalah setiap pegawai yang bekerja didalam organisasi yang memiliki motivasi kerja yang tinggi untuk mencapai suatu kepuasan dalam melakukan pekerjaannya.

2.2.1 Tujuan Motivasi

Menurut Hasibun (2002:146) mengemukakan bahwa tujuan motivasi antara lain sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan/pegawai.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan/pegawai.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan/pegawai pada perusahaan/instansi.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan/pegawai perusahaan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan/pegawai.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan/pegawai.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan/pegawai.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

2.2.2. Jenis Motivasi

Menurut Hasibun (2008 : 150) ada dua jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif.

1. Motivasi Positif

Memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi Negatif

Memotivasi bawahan dengan standar mereka akan, mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bawahan dalam jangka pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam praktek, kedua jenis motivasi diatas sering digunakan oleh perusahaan/instansi-instansi pemerintah. Penggunaan harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Motivasi positif akan menjadi efektif dalam meningkatkan atau merangsang gairah kerja pegawai pada jangka waktu yang panjang sedangkan motivasi negatif pada jangka waktu pendek.

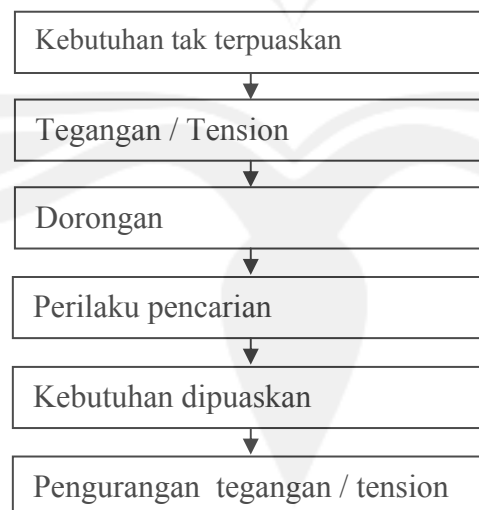
2.2.3. Alat-Alat Motivasi

Menurut Hasibuan (2009: 221), alat-alat motivasi dapat dibagi atas tiga bagian yaitu:

1. Material insentif, yaitu alat motivasi yang diberikan berupa uang dan barang yang mempunyai nilai pasar, jadi memberikan kebutuhan ekonomis. Misalnya kendaraan, rumah dan lain-lain.
2. Nonmaterial insentif, yaitu alat motivasi yang diberikan kepuasan dan kebanggaan rohani saja, misalnya medali, piagam, bintang jasa dan lain-lain.
3. Kombinasi material dan nonmaterial, yaitu alat motivasi yang diberikan berupa material (uang dan barang) dan nonmaterial (medali piagam), jadi memenuhi kebutuhan ekonomis dan kepuasan atau kebanggaan rohani.

2.2.4. Proses Motivasi

Menurut Sofyandi dan Garniwa (2007:99-100) dalam Robbins mengatakan bahwa motivasi sebagai suatu proses pemenuhan kebutuhan yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Proses Motivasi

Suatu kebutuhan yang tidak mendatangkan kepuasan akan menciptakan ketegangan (*tension*) yang akan meningkatkan gesekan diantara individu. Gesekan ini akan membangkitkan perilaku pencarian untuk mencapai tujuan tertentu, yang bilamana berhasil akan mengurangi ketegangan yang ada. Untuk bisa membebaskan ketegangan ini pegawai akan melakukan usaha. Semakin besar ketegangan akan semakin keras pula usaha yang akan dilakukan para pegawai tersebut.

2.2.5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Stoner (1994), terdapat tiga perangkat variabel yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi, yaitu:

1. Karakteristik individu adalah minat, sikap dan kebutuhan yang dibawa seseorang ke dalam situasi kerja.
2. Karakteristik pekerjaan adalah sifat dari tugas pegawai dan meliputi jumlah tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang orang peroleh dari karakteristik pekerjaan itu sendiri. Sebuah pekerjaan yang secara intrinsik memuaskan akan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang daripada sebuah pekerjaan yang tidak memuaskan.
3. Karakteristik situasi kerja, adalah faktor-faktor dalam lingkungan kerja seseorang dan dapat mempengaruhi motivasi kerja. Hal ini terdiri dari:
 - a. Kebijakan personalia, seperti skala upah dan tunjangan pegawai (cuti, pensiun dan tunjangan-tunjangan), pada umumnya mempunyai

dampak yang kecil terhadap kinerja individu. Namun kebijakan ini benar-benar mempengaruhi keinginan pegawai untuk tetap bergabung atau meninggalkan organisasi yang bersangkutan.

- b. Sistem balas-jasa atau sistem imbalan, pada umumnya mempunyai dampak yang sangat besar terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Kenaikan gaji, bonus dan promosi dapat menjadi motivator yang kuat bagi kinerja seseorang kalau dikelola secara efektif.
- c. Kultur organisasi, seperti norma, nilai dan kenyakinan bersama anggotanya dapat meningkatkan atau menurunkan prestasi individu. Kultur membantu pengembangan rasa hormat pada karyawan dan ikut dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan serta diberikan otonomi dalam merencanakan dan melaksanakan tugasnya.
- d. Lingkungan kerja terdekat, seperti sikap, tindakan rekan dan penyelia serta “iklim” yang mereka ciptakan, kelompok rekan sekerja dapat mempunyai pengaruh yang besar terhadap motivasi dan kinerja pegawai.

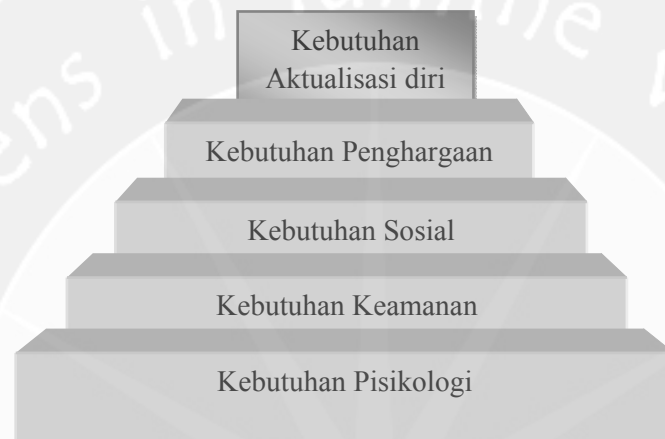
2.2.6. Teori-Teori Motivasi

Teori motivasi kerja menentukan apa yang memotivasi orang dalam pekerjaan dan memahami apa yang memotivasi orang dalam bekerja.

1. Teory Maslow

Maslow mengidentifikasi lima tingkat dalam hirarki kebutuhan, teori ini menyatakan bahwa karyawan yang kebutuhannya terpenuhi akan mendukung

tercapainya tujuan perusahaan. Tentunya dukungan karyawan sesuai dengan bidang dan kemampuannya masing-masing. Menurut Maslow terdapat lima (5) butuh tingkat kebutuhan yang sebaiknya dipenuhi adalah seperti pada gambar berikut:



Gambar 2.2
Maslow Teory Hirarki Kebutuhan (Robbins 2003 : 290)

Secara singkat dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Kebutuhan psikologi : Tingkat paling dasar dalam hirarki ini umumnya berhubungan dengan kebutuhan primer seperti lapar, haus pakaian, perumahan, seks dan jasmani lain.
- kebutuhan keamanan : Antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- Kebutuhan sosial : Pada tingkat ini mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik dan persahabatan.

Kebutuhan penghargaan : Tingkat penghargaan mewakili kebutuhan manusia yang lebih tinggi. Kebutuhan dan kekuasaan, prestasi, dan status dapat dianggap sebagai bagian dari tingkat ini.

Kebutuhan aktualisasi diri : Tingkat ini adalah semua puncak kebutuhan manusia yang terendah, sedang dan lebih tinggi, orang yang telah memiliki aktualisasi diri adalah orang terpenuhi dan menyadari semua potensinya.

Maslow beranggapan bahwa orang akan memenuhi kebutuhan yang lebih pokok sebelum mengarahkan perilaku untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi.

2.2.7. Manfaat Motivasi

Menurut Wuesanto, 1989:132 manfaat dari motivasi adalah sebagai berikut:

- a. Dengan motivasi dapat berhasil mengerjakan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya.
- b. Dapat meningkatkan semangat kerja.
- c. Dapat meningkatkan produktivitas kerja

1.3. Kemampuan kerja

2.3.1. Definisi Kemampuan Kerja

kemampuan menunjukkan potensi orang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan. kemampuan seseorang merupakan perwujudan dari pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki.

menurut Gibson, (1992 : 54-55), kemampuan ialah sifat yang dibawa lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang menyelesaikan pekerjaannya.

Moenir A.S (1983 : 81) menyatakan bahwa kemampuan dalam dalam hubungannya dengan pekerjaan “ sebagai variabel individu. Kemampuan tidak dapat dipisahkan dengan konsep ketrampilan. Ketrampilan dalam hal ini merupakan sifat (bawahan sejak lahir atau dipelajari) yang memungkinkan seorang melakukan sesuatu yang bersifat mental atau fisik, maka ketrampilan dinyatakan sebagai kecapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan dalam tugas”.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengertian kemampuan adalah pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh para pegawai yang diperoleh melalui pendidikan, latihan, dan pengalaman yang dipergunakan dalam melaksanakan tugas.

Keberhasilan tujuan organisasi berhubungan dengan kemampuan seorang pegawai, Streers (1985 : 147) berpendapat bahwa keberhasilan manajemen erat hubungannya dengan tingkat kemampuan intelektual seseorang (seperti kemampuan memahami perkataan lisan, penalaran secara induktif maupun daya ingat). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kemampuan kerja adalah kesanggupan pegawai untuk mengerahkan segenap potensi yang dimilikinya dalam rangka melaksanakan tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Gibson (1995: 127) menyatakan bahwa kemampuan adalah sifat hidup bisa dipelajari, memungkinkan seseorang melakukan sesuatu baik bersifat mental maupun fisik, sedang ketrampilan adalah kompetensi dengan pekerjaan. Dengan demikian

kemampuan pegawai adalah salah satu sifat yang dapat dipelajari oleh setiap orang dalam organisasi yang menyangkut kapasitas yang sifatnya individual.

Gibson (1990 : 21) mengatakan bahwa sumber-sumber kemampuan pegawai untuk mencapai hasil atau kinerja organisasi secara efisien dan efektif adalah:

1. Kemampuan Interaksi
2. Kemampuan Konseptual
3. Kemampuan Administrasi

2.3.2. Pengukuran Kemampuan Kerja.

Dalam susunan organisasi kemampuan seseorang perlu diidentifikasi dengan peranan dan kedudukan pegawai, sehingga dalam proses pengembangan organisasi dan pengembangan sumber daya manusia dalam tahap seleksi, pembinaan, dan pengawasan karier dapat di capai denan prinsip “menempatkan pegawai sesuai dengan kemampuan yang dimiliki”.

Gibson (1990, 55) menjelaskan ada beberapa kemampuan yang harus dimiliki oleh aparat untuk mencapai efektivitas dan efisiensi kerja:

- 1.). Kemampuan berinteraksi (interaction ability) yang meliputi unsur:
 - a). Kemampuan seseorang aparat untuk menciptakan dan menjaga hubungan pribadi;
 - b). Kemampuan seseorang aparat untuk berkomunikasi dengan rekannya secara efektif;

- c). Kemampuan seseorang aparat untuk menangani konflik dengan konflik baik dengan orang lain maupun teman sekerja;
 - d). Kemampuan untuk meningkatkan atau mempertahankan rasa keadilan dan persamaan kedudukan dalam suatu sistem imbalan.
- 2). Kemampuan konseptual (conceptual ability)
- a). Kemampuan seseorang aparat untuk membina dan menganalisis informasi baik dan dalam maupun dan luar lingkungan organisasi.
 - b). Kemampuan untuk merefleksikan arti perubahan tersebut dalam tugas.
 - c). Kemampuan untuk menentukan keputusan yang berkaitan dengan bidang tugasnya
 - d). Kemampuan untuk melakukan perubahan dalam pekerjaannya terutama yang perlu dalam organisasi.
- 3). Kemampuan Administrasi
- a). Kemampuan seseorang aparat untuk mengembangkan dan mengikuti rencana-reneana kebijakan dan prosedur yang efektif.
 - b). Kemampuan untuk memproses tatawarkat átau kertas kerja dengan baik, teratur, dan tepat waktu.
 - e). Kemampuan untuk mengelola pengeluaran atas suatu anggaran
 - d). Kemampuan untuk menggunakan pengetahuannya, peralatan-peralatan, pengalaman, dan teknis-teknis dan berbagai disiplin ilmu untuk memecahkan masalah.

Ketiga kemampuan tersebut dapat dimiliki oleh semua pegawai disemua tingkatan, meskipun dalam kadar yang berbeda-beda. Seorang pegawai tingkat rendah lebih efektif jika memiliki kemampuan teknik yang lebih besar dibandingkan kemampuan lainnya. Seorang manajer puncak mutlak harus memiliki kemampuan konseptual dan desain pekerjaan disamping kemampuan lainnya dan untuk itu diperlukan suatu tingkat pendidikan tertentu serta didukung pengalaman lapangan. Dalam kaitannya dengan pengembangan organisasi dapat dipahami bahwa manusia merupakan sumber daya yang penting dalam organisasi.

Berkaitan dengan pendapat Gibson tentang kemampuan berinteraksi yang tidak boleh dilupakan adalah kemampuan berkomunikasi. Karena melalui komunikasi segala permasalahan dalam suatu organisasi mampu dicarikan jalan keluarnya. Menurut T. Hani Handoko (1999, 272) komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dan seorang keorang lain. Dalam proses komunikasi ini diperlukan keterampilan-keterampilan untuk membuat sukses pertukaran informasi. Oleh sebab itu kemampuan berkomunikasi sangat memegang peranan penting dalam melaksanakan pekerjaan serta memudahkan tercapainya tujuan organisasi.

Stephen P. Robbins (1999, 8), mengatakan komunikasi vertikal dapat dibagi menjadi dua yaitu ke bawah dan ke atas:

- 1). Komunikasi kebawah, pola ini digunakan oleh pemimpin untuk menetapkan tujuan, pemberian instruksi pekerjaan, menginformasikan

kebijakan dan prosedur kepada bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian, dan mengemukakan umpan balik tentang kinerja.

- 2). Komunikasi keatas, pola ini digunakan untuk memberikan umpan balik kepada atasan, dan meneruskan masalah-masalah yang ada. Komunikasi keatas menyebabkan para manajer menyadari perasaan para pegawai terhadap pekerjaannya, rekan sekerjanya, dan organisasi secara umum. Manajer juga mengandalkan komunikasi keatas untuk mendapatkan gagasan-gagasan mengenai urusan yang harus diperbaiki.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka konsep pengukuran kemampuan dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa indikator sebagai berikut:

- 1). Kemampuan berinteraksi (interaction ability,)
- 2). Kemampuan konseptual (Conceptual ability,)
- 3). Kemampuan Administratif (Administrative ability)

2.3.2 Strategi Meningkatkan Kemampuan Kerja

Pengembangan kemampuan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi agar pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai dapat sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang harus mereka laksanakan.

Menurut Surya Dharma dalam Enjang Suhaedin (2000:20) bahwa untuk meningkatkan kemampuan kerja pegawai/karyawan agar dapat memenuhi tuntutan kerja yang tinggi, dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu:

1. Kontrol: memberi karyawan kewenangan untuk mengontrol keputusan mengenai bagaimana mereka mengerjakan pekerjaan mereka.
2. Strategi atau visi: menawarkan kepada karyawan/pegawai visi dan arahan yang membuat mereka memiliki komitmen untuk bekerja keras.
3. Tantangan kerja: memberi karyawan/pegawai stimulasi kerja yang dapat mengembangkan keterampilan baru.
4. Kolaborasi dan *teamwork*: membentuk tim-tim untuk melakukan pekerjaan.
5. Kultur kerja: membangun suatu lingkungan dan suasana keterbukaan, menarik, menyenangkan, dan penuh penghargaan.
6. Memberi keuntungan: memberi kompensasi kepada karyawan/pegawai karena menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
7. Komunikasi: menyebarkan informasi sesering mungkin dan secara terbuka.
8. Perhatian: memastikan bahwa setiap karyawan/pegawai diperlakukan sesuai martabatnya.
9. Teknologi: memberi karyawan/pegawai teknologi yang membuat pekerjaan mereka menjadi lebih mudah.
10. Pelatihan dan pengembangan: memastikan bahwa karyawan memiliki ketrampilan untuk mengerjakan pekerjaan mereka dengan baik.

Upaya umum yang sering dilakukan yaitu dengan mengikutsertakan karyawan/pegawai pada kegiatan-kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) agar

kemampuan kerja pegawai dapat berkembang sesuai dengan tuntutan dan perkembangan pekerjaan.

2.4. Kinerja PNS

2.4.1. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja (*performance management*) adalah satu upaya untuk memperoleh hasil terbaik dari organisasi, kelompok, dan individu-individu melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompensasi yang disetujui bersama (Armstrong, 1998). Manajemen kinerja bersifat menyeluruh dan menjamah semua elemen, unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Sistem manajemen kinerja berusaha mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan, dan memberi penghargaan terhadap kinerja karyawan (Mathis dan Jackson, 2002).

Manajemen kinerja meliputi upaya membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang :

- a) fungsi kinerja esensial.
- b) kontribusi pekerjaan.
- c) kemampuan kerjasama.
- d) pengukuran prestasi kerja
- e) mengenali dan menghilangkan hambatan kinerja (Bacal, 2001)

Untuk mengetahui manajemen kinerja di tingkat organisasi, dapat dijelaskan dengan skema di bawah ini (Michael Armstrong; 1998).

2.4.2. Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan

Pengertian penilaian pelaksanaan pekerjaan yang bersifat komprehensif meliputi:

- a. Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur atau menilai, dan mengelola pelaksanaan pekerjaan oleh para pegawai.
- b. Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi dan menilai aspek-aspek pelaksanaan pekerjaan yang berpengaruh kepada kesuksesan organisasi non profit dalam mencapai tujuannya.
- c. Penilaian kinerja adalah kegiatan mengukur/menilai untuk menetapkan seorang pegawai sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaannya dengan mempergunakan standar pekerjaan tolok ukurnya (Nawawi, 2003:395)

Penilaian kinerja bukan merupakan kegiatan kontrol atau pengawasan dan bukan pula mencari-cari kesalahan untuk menjatuhkan sanksi atau hukuman (Armstrong, 1998: 194). Kegiatan penilaian kinerja difokuskan pada usaha mengungkapkan kekurangan dalam bekerja untuk diperbaiki dan kelebihan bekerja untuk dikembangkan, agar setiap pegawai mengetahui tingkat efesiensi dan efektivitas kontribusinya dalam melaksanakan pekerjaannya guna mencapai tujuan organisasi non profit yang memperkerjakannya. Untuk itu aspek-aspek yang dinilai

harus sesuai dengan apa yang seharusnya dikerjakan, sebagaimana terdapat di dalam analisis pekerjaan berupa deskripsi pekerjaan.

Tolak ukur penilaian kinerja merupakan tolok ukur kinerja yang mendorong organisasi mencapai tujuan. Syarat-syarat penilaian dan indikator penilaian kinerja pendekatannya sama dan dapat diputarbalikkan penggunaannya. Beberapa organisasi menggunakan penilaian kinerja untuk hasil yang bersifat kuantitatif dan indikator kinerja untuk keadaan yang bersifat kualitatif.

Dalam proses penilaian pelaksanaan pekerjaan sangat diperlukan tolok ukur sebagai pembanding cara dan hasil pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai / karyawan. Tolok ukur itu disebut standar pekerjaan yang harus dibuat jika hasil analisis pekerjaan sudah tidak sesuai lagi untuk dipergunakan, karena sebagian besar atau seluruh tugas-tugas dan cara melaksanakannya sudah mengalami perubahan atau perkembangan, sebagai wujud dari dinamika pekerjaan (Nawawi, 2003 : 402).

Sehubungan dengan uraian tersebut diatas, maka pengertian standar pekerjaan adalah sejumlah kriteria yang dijadikan tolok ukur atau pembanding pelaksanaan pekerjaan. Sedangkan pengertian lainnya adalah harapan organisasi pada pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya sehari-hari.

Standar kinerja dapat dibuat dari uraian jabatan untuk mengaitkan defenisi jabatan statis ke kinerja kerja dinamis. Standar kinerja juga dibuat untuk setiap individu dengan berpedoman pada uraian jabatannya. Setiap karyawan mengusulkan sasarannya-sasarannya sendiri kepada pimpinan secara tertulis, bila keduanya menyepakati setiap sasaran, kemudian dapat dibuat pernyataan sasaran secara tertulis.

Standar kinerja dianggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab pegawai, memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan, dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kinerjanya akan diukur.

2.4.3. Manfaat Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan

Secara umum kegunaan atau manfaat dari penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah sebagai berikut :

1. Untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang salah oleh para pegawai, sebagai masukan bagi para pimpinan dalam membantu dan mengarahkan pegawai dalam memperbaiki pelaksanaan pekerjaannya di masa depan.
2. Untuk melaksanakan perbaikan dan penyempurnaan kegiatan manajemen SDM lainnya seperti :
 - a. Menyelaraskan upah/gaji atau intensif lainnya bagi para pegawai yang berprestasi dalam bekerja
 - b. Memperbaiki kegiatan penempatan, promosi, pindah dan demosi jabatan sesuai dengan prestasi atau kegagalan pegawai yang dinilai.
 - c. Membantu memperbaiki kegiatan pelatihan, baik dalam menyusun kurikulumnya maupun memilih pegawai yang akan diikutsertakan dalam kegiatan pelatihan.
 - d. Memberikan informasi bagi pegawai dalam menyusun perencanaan karier.

- e. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat digunakan untuk mendiagnosa atau mengidentifikasi masalah-masalah organisasi *non profit* yang harus dicarikan cara penyelesaiannya.

2.4.4 Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)

Ketentuan yang mengatur tentang daftar penilaian pelaksanaan (DP3) di seluruh Indonesia adalah :

1. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok kepegawaian, Pasal 12 ayat (1) dan (2) dan Pasal 20.
2. Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Surat Edaran Kepala BAKN Nomor 02/SE/1980. Yang dimaksud dengan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) adalah suatu daftar yang memuat hasil penilaian pekerjaan seorang pegawai negeri sipil (PNS) dalam jangka waktu satu tahun yang dibuat oleh pejabat yang berwenang.

Daftar tersebut digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam melaksanakan pembinaan PNS dalam jangka waktu satu tahun yang dibuat oleh pejabat yang berwenang. Daftar tersebut digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam melaksanakan pembinaan PNS berdasarkan sistem karier dan prestasi kerjanya, antara lain dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat, penempatan jabatan, pemindahan, kenaikan gaji berkala, dan lain-lain. Nilai dalam DP3 digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menetapkan

mutasi kepegawaian dalam tahun berikut kecuali ada perubahan tercela dari pegawai negeri sipil yang bersangkutan yang dapat mengurangi nilai tersebut.

2.4.5 Unsur-Unsur Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)

Unsur-unsur yang terdapat dalam DP3 meliputi : kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan (Nawawi, 2003:395).

- **Kesetiaan** adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang disertai dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Kesetiaan meliputi pengabdian kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah.
- **Prestasi Kerja** adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang PNS dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi seorang PNS antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan PNS yang bersangkutan.
- **Tanggung Jawab** adalah kesanggupan seorang PNS menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

- **Ketaatan** adalah kesanggupan seorang PNS untuk menaati peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.
- **Kejujuran** merupakan ketulusan hati seorang PNS dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.
- **Kerja sama** adalah kemampuan seorang PNS untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
- **Prakarsa** adalah kemampuan seorang PNS untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.
- **Kepemimpinan** adalah kemampuan seorang PNS untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.

Adapun nilai pelaksanaan pekerjaan dinyatakan dengan sebutan dan angka sebagai berikut :

- Amat baik = 91 - 100;
- Baik = 76 - 90;
- Cukup = 61 - 76;

- Sedang = 51 - 61;
- Kurang = 50 ke bawah.

Setelah dilakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan terhadap seorang PNS, maka hasil penilaian tersebut dimasukkan ke dalam suatu format yang sudah ditentukan, yaitu dengan menjumlah nilai semua unsur penilaian tersebut.

2.4.6 Pejabat Penilai Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)

Pejabat penilai adalah atasan langsung PNS yang dinilai. Pejabat penilai serendah-rendahnya berpangkat kepala urusan atau pejabat lain setingkat dengannya, kecuali ditentukan lain oleh Menteri, Jaksa Agung, Pemimpin Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/ Tinggi Negara, Pimpinan Lembaga Pemerintahan non Departemen, dan Gubernur dilingkungan masing-masing.

Pejabat penilai wajib melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan terhadap PNS yang berada dalam lingkungannya. Pejabat penilai baru dapat melakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan apabila ia telah membawahi PNS yang bersangkutan sekurang-kurangnya enam bulan. Pejabat penilai yang belum membawahi PNS selama enam bulan dapat membuat DP3 dengan menggunakan bahan-bahan yang ditinggalkan pejabat penilai sebelumnya.

2.4.7 Tata Cara Penilaian DP3

Telah disinggung sebelumnya bahwa dalam proses penilaian pelaksanaan pekerjaan sangat diperlukan tolok ukur sebagai pembanding cara dan hasil pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai/karyawan. Tolok ukur itu disebut standar pekerjaan (Nawawi, 2003 : 402).

Dalam organisasi pemerintahan standar kinerja didasarkan pada uraian pekerjaannya yang melekat pada tugas pokok dan fungsinya (tupoksi) dimasingmasing bidang tugas. Adapun tata cara penilaian dari DP3 berdasarkan PP No. 10 tahun 1979 serta SE Kepala BAKN No. 02/SE/1980 sebagai berikut :

1. Pejabat penilai wajib melakukan penilaian, apabila ia telah membawahi PNS yang bersangkutan sekurang-kurangnya 6 bulan.
2. Penilaian dilakukan pada setiap akhir tahun
3. DP3 yang telah diisi oleh Pejabat Penilai harus diserahkan kepada PNS yang dinilai.
4. PNS yang dinilai dapat mengajukan keberatan baik seluruhnya atau sebagian.
5. Keberatan harus diajukan paling lambat 14 hari setelah diterima DP3 dari Pejabat Penilai.
6. PNS yang dinilai wajib mengembalikan DP3 kepada Pejabat Penilai.
7. Pejabat Penilai menyampaikan DP3 kepada Atasan Pejabat Penilai,
 - jika tidak ada keberatan tanpa catatan

- bila ada keberatan harus ada catatan sebagai tanggapan atas keberatan tersebut.

2.4.8 Manfaat Penilaian DP3

DP3 digunakan sebagai bahan pembinaan PNS antara lain dalam mempertimbangkan :

1. kenaikan pangkat;
2. penempatan dalam jabatan;
3. pemindahan (mutasi);
4. kenaikan gaji berkala.

2.5. Pengaruh gaya kepemimpinan karismatik, motivasi, dan kemampuan kerja terhadap kinerja

Berdasarkan landasan teori diatas maka dapat disimpulkan bahwa: gaya kepemimpinan karismatik, motivasi, dan kemampuan kerja dapat memberikan pengaruh yang signifikan dalam peningkatan kinerja. Oleh karena itu dalam penelitian ini peneliti menggunakan gaya kepemimpinan karismatik, motivasi, dan kemampuan kerja terhadap kinerja sebagai landasan atau acuan dalam mengerjakan penelitian ini.

2.6 Penelitian Terdahulu

Salah satu data pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan bagian tersendiri adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Dalam hal ini, fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah terkait dengan masalah gaya kepemimpinan, motivasi, dan kemampuan kerja terhadap kinerja. Oleh karena itu, peneliti melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian. Berdasarkan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan menyiratkan bahwa sebagian besar menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan kemampuan kerja mempengaruhi variabel kinerja. Selanjutnya peneliti membuat skematis hasil penelitian tersebut dalam sebuah tabel. Untuk memudahkan pemahaman terhadap bagian ini, dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

| Peneliti | Lokasi Penelitian | Objek yang diteliti | Hasil |
|---|--|--|--|
| Sri Warni (2010) | Badan Kepegawaian dan Diklat Pemkot Batam | Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai | Berdasarkan hasil penelitian ini faktor kepemimpinan dan motivasi kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada badan Kepegawaian dan diklat Kota Batam. |
| Penny petyowati Nugraheny (2009) | PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kota Semarang | Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Dukungan Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (studi pada pt. bank mandiri (persero) tbk kota semarang) | Berdasarkan hasil penelitian ini terbukti adanya pengaruh motivasi kerja dan kemampuan kerja yang signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan baik secara serempak maupun secara parsial. |

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

| | | | |
|------------------------------|--------------------------------------|---|--|
| Soehartono (2004) | Sekretariat Daerah Kabupaten Rembang | Pengaruh gaya kepemimpinan motivasi dan kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat daerah kabupaten rembang | Berdasarkan hasil penelitian terdapat korelasi yang positif antara variabel bebas gaya kepemimpinan, motivasi dan kemampuan kerja dengan variabel terikat kinerja pegawai dengan tingkat signifikansi sangat nyata |
| Dwiyanto (2001) | Sekretariat daerah kabupaten kendal | Pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di sekretariat daerah kabupaten kendal | Berdasarkan hasil penelitian, terdapat, hubungan yang signifikan antara variabel kinerja pegawai dengan variabel motivasi kerja, pengaruh variabel gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja pegawai terhadap variabel kinerja pegawai. |

Sumber: Data Sekunder

Dari beberapa contoh hasil penelitian diatas, maka dapat digambarkan beberapa persamaan dan perbedaannya. Persamaan tesis ini dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya adalah pada variabel yang digunakan dalam membahas pokok permasalahan, yaitu variabel gaya kepemimpinan, motivasi, dan kemampuan kerja terhadap kinerja.

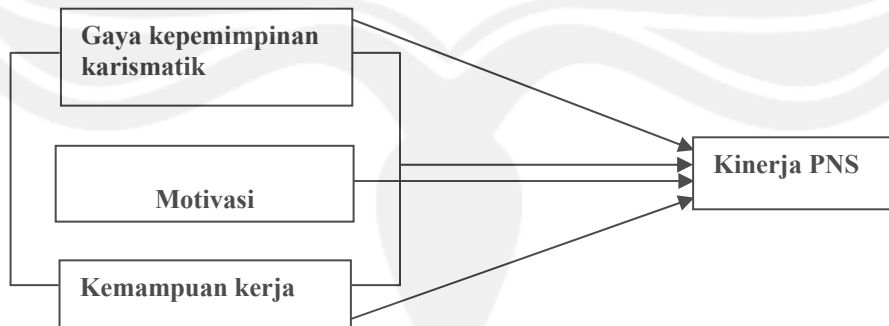
Sedangkan, perbedaan antara tesis ini dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya adalah pada lokasi penelitian, periode penelitian, dan yang kaitannya dengan pembahasan gaya kepemimpinan karismatik itu sendiri. Pada tesis ini kajian lebih difokuskan untuk menjelaskan secara deskriptif gaya kepemimpinan karismatik, motivasi, dan kemampuan kerja terhadap kinerja pns pada kantor Uptd Dikpora Kec. Tanimbar Utara Kota Larat.

2.7. Kerangka Pemikiran

Berhasil atau tidaknya suatu organisasi sangatlah ditentukan oleh pemimpin itu sendiri, dan sistem yang digunakan dalam organisasi tersebut. Seorang Pemimpin harus mengenal dengan baik orang yang dipimpinnya, mengetahui setiap kemampuan dan kekurangan dari orang yang dipimpinnya, wajib menjadi mentor bagi orang yang dipimpinnya memastikan apakah sistem itu berjalan sesuai dengan yang diharapkan, menciptakan suasana iklim yang baik, baik itu dilingkungan kerja maupun dilingkungan kekeluargaan, mampu memotivasi orang yang dipimpinnya untuk meningkatkan kemampuan kerjanya, dan memotivasi untuk keluar dari tekanan akibat pekerjaan itu sendiri.

Berdasarkan identifikasi masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan penelitian terdahulu, maka kerangka Pemikiran pada penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

3. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.3
Kerangka Penelitian
Analisis Pengaruh gaya kepemimpinan karismatik, motivasi, dan kemampuan kerja terhadap kinerja PNS pada kantor UPTD Dikpora Kec. Tanimbar Utara Kota Larat.

Dari gambar kerangka penelitian diatas dapat diuraikan bahwa: kinerja PNS sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan karismatik, motivasi, dan kemampuan kerja. Dengan kata lain bagus atau tidaknya kinerja PNS sangatlah ditentukan oleh ketiga variabel ini, yaitu: gaya kepemimpinan karismatik, motivasi, dan kemampuan kerja. Berdasarkan identifikasi masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan penelitian terdahulu serta kerangka penelitian, maka peneliti berpendapat bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang dihasilkan oleh individu maupun kelompok dalam bekerja. Prestasi kerja tersebut sangatlah dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan karismatik, motivasi dan kemampuan kerja. Semakin tinggi motivasi dan kemampuan kerja ditambah dengan gaya kepemimpinan karismatik yang baik maka semakin tinggi pula prestasi kerja yang dihasilkan oleh setiap pegawai. Berdasarkan uraian diatas peneliti menyatakan dalam rumus:

2.8. Hipotesis Penelitian

2.8.1. Pengaruh Gaya kepemimpinan karismatik terhadap Kinerja PNS

Pemimpin karismatik mempunyai dampak yang dalam dan tidak biasa terhadap para pengikut, mereka merasakan bahwa keyakinan-keyakinan pemimpin tersebut adalah benar, mereka menerima pemimpin tersebut tanpa harus mempertanyakannya lagi, mereka tunduk kepada pemimpin dengan senang hati, mereka merasa sayang terhadap pemimpin tersebut, mereka terlibat secara emosional dalam visi dan misi kelompok atau organisasi tersebut, mereka percaya bahwa

mereka dapat memberi kontribusi terhadap keberhasilan tersebut, dan mereka mempunyai tujuan-tujuan kinerja tinggi.

Hal inilah yang menjadi dasar Gaya kepemimpinan karismatik dalam mempengaruhi bawahannya atau orang yang dipimpinnya untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat keyakinan yang tinggi untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam hal ini . Dapat dikatakan juga bahwa pemimpin dan bawahan sama-sama memegang peranan penting dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan didalam maupun diluar organisasi untuk mencapai kinerja yang baik.

Berdasarkan kerangka pemikiran 2.5, maka Hipotesis (H1) adalah sebagai berikut.

H1: Gaya kepemimpinan karismatik berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai

2.8.2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja PNS

Motivasi merupakan sebuah keahlian dalam mengarahkan pegawai pada tujuan organisasi agar mau bekerja dan berusaha sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi dapat tercapai. Motivasi seseorang melakukan suatu pekerjaan karena adanya suatu kebutuhan hidup yang harus dipenuhi. Kebutuhan ini dapat berupa kebutuhan ekonomis yaitu untuk memperoleh uang, sedangkan kebutuhan nonekonomis dapat diartikan sebagai kebutuhan untuk memperoleh penghargaan dan keinginan lebih maju. Dengan segala kebutuhan tersebut, seseorang dituntut untuk lebih giat dan aktif dalam bekerja, untuk mencapai hal ini diperlukan adanya motivasi

dalam melakukan pekerjaan, karena dapat mendorong seseorang bekerja dan selalu berkeinginan untuk melanjutkan usahanya. Oleh karena itu jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Semakin kuat motivasi kerja kinerja pegawai akan semakin tinggi. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi kerja pegawai akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Berdasarkan kerangka pemikiran 2.5, maka Hipotesis (H2) adalah sebagai berikut

H2: Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai

2.8.3. Pengaruh Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja PNS

Kemampuan pegawai adalah suatu keadaan pada seseorang yang secara penuh kesungguhan, berdaya guna dan berhasil guna melaksanakan pekerjaan sehingga menghasilkan sesuatu kinerja yang optimal. Untuk itu pimpinan organisasi harus dapat memberikan dorongan pada pegawainya untuk mengembangkan kemampuannya baik melalui pendidikan moral informal maupun non formal seperti pelatihan-pelatihan yang dapat meningkatkan sumber daya manusia. Sehingga akan meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai.. Kemampuan kerja mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja, sebab kemampuan biasanya menunjukkan potensi orang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Dengan demikian apabila pegawai memiliki kemampuan pendidikan formal yang ditempuh, pendidikan non formal,

tingkat pengalaman kerja yang dimiliki, tingkat keinginan (kemauan), maka akan mampu mendorong kinerjanya. Kemampuan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah kemampuan seseorang pegawai negeri sipil dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya yang didukung oleh kemampuan berinteraksi, kemampuan konseptual, dan kemampuan administratif.

Berdasarkan kerangka pemikiran 2.5, maka Hipotesis (H3) adalah sebagai berikut:

H3: Kemampuan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai

2.8.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan karismatik, Motivasi dan Kemampuan Kerja, terhadap Kinerja PNS

Kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dan interaksi antara gaya kepemimpinan karismatik, motivasi, dan kemampuan kerja. Disamping itu motivasi perlu juga dipertimbangkan kemampuan kerja (kecerdasan dan keterampilan) untuk menjelaskan dan menilai kinerja PNS. Kinerja merupakan fungsi perkalian dan usaha karyawan yang didukung dengan motivasi tinggi, dengan kemampuan yang diperoleh melalui latihan-latihan. dalam organisasi pemerintahan, gaya kepemimpinan, motivasi, dan kemampuan kerja mempunyai peranan penting, karena itu langsung menyangkut pada unsur manusia dalam organisasi. Dalam organisasi masalah motivasi menjadi tanggung jawab manajemen untuk mencipta, mengatur, dan melaksanakannya sesuai dengan gaya kepemimpinannya agar mampu memberikan dorongan / motivasi, maka setiap individu dalam organisasi menjadi tanggung jawab seorang pemimpin. Adanya usaha-usaha yang perlu dilakukan oleh pemimpin untuk

memacu motivasi dan meningkatkan prestasi kerja bawahan secara komulatif tentunya akan meningkatkan kinerja organisasi itu sendiri. Gaya kepemimpinan karismatik, Motivasi, dan kemampaun kerja yang tinggi akan sangat mempengaruhi kinerja pegawai secara keseluruhan.

Berdasarkan kerangka pemikiran 2.5, maka Hipotesis (H4) adalah sebagai berikut:

H4: Kepemimpinan kharismatik, motivasi, dan kemampuan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai